
INFORMATIE EN COMMUNICATIE ZIJN GRATIS, MAAR EEN ONGEZONDE INFORMATIECULTUUR KOST HANDENVOL GELD

Jan VANTHIENEN

Gewoon hoogleraar, KU Leuven - Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Onderzoeksgroep Beleidsinformatica

- Informatie en communicatie gaan hand in hand. Met de moderne middelen voor het opzoeken, opslaan en verzenden van informatie lijkt het alsof we zonder veel moeite geïnformeerd kunnen zijn over alles wat we nodig hebben, en alsof het dagelijks werk dus eenvoudiger, sneller en enorm veel productiever wordt. Dat is natuurlijk ook zo. Maar dat ontslaat ons niet van de verantwoordelijkheid om de zaken goed te organiseren. Zonder een door-dachte informatiecultuur, is de productiviteitswinst een illusie en zitten we met zijn allen hopen tijd te verliezen.
- Information et communication vont de pair. Disposant de moyens modernes pour rechercher, stocker et diffuser l'information, il semblerait que nous puissions être informés, sans trop de peine, sur tout ce dont nous avons besoin, et que, par conséquent, le travail journalier soit rendu plus simple, plus rapide et infiniment plus productif. Et c'est bien le cas. Mais cela ne nous dispense aucunement de la responsabilité d'organiser les choses de manière correcte. Sans une culture de l'information bien réfléchie, le gain de productivité restera une illusion et nous continuerons tous ensemble à perdre énormément de temps.

Is er een probleem?

E-mail, SMS en andere nieuwe communicatievormen zijn een mooi voorbeeld van hoe het kan misgaan indien er niet voldoende aandacht is voor een gezonde informatiecultuur. Niets zo gemakkelijk en snel als een mailtje of een berichtje. Geen wachttijd en nagenoeg geen kosten. De cijfers liegen er niet om. Het aantal inkomende mails stijgt elk jaar met 30%, we besteden er uren per dag aan en het aantal gearchiveerde e-mails begint astronomische vormen aan te nemen. Daarnaast is er nog een hoop spam, maar gelukkig zien we die zelden als de spamfilters hun werk goed doen.

De voordelen van e-mail zijn talrijk (snel, goedkoop, traceerbaar, elektronisch bewaard, onafhankelijk van plaats en tijd, milieuvriendelijk, gemakkelijk te verspreiden, laagdrempelig, enz.). Maar zou het kunnen dat de voordelen vooral voor de verzender zijn en de nadelen voor de ontvanger? Die zit opgescheept met overlast, mails die moeten beantwoord en geklasseerd worden, informatie die ergens in de mail zit, maar waar, en van wie? Ogenscheinlijk kleine nadelen die een zware hypotheek leggen op de vermeende productiviteitswinst.

Enkele dagdagelijkse voorbeelden

- U bent van harte uitgenodigd op ons volgende event op 1 oktober. Reserveer nu al in uw agenda, *dagindeling en plaats worden u later meegedeeld*. Even later: hierbij de agenda voor ons volgend event. Een plaats wordt u nog meegedeeld. Tenslotte: het jaarlijks event

zal plaatshebben in zaal x. Hierbij de routebeschrijving. 3 e-mails: één met datum, één met agenda en één met routebeschrijving. Alle 3 af te printen of we geraken niet op het event.

- Een uitnodiging voor een vergadering met *12 bijlagen* (de agenda, verslag van de vorige meeting, een strategiedocument, wat voorstellen en overzichten, en een paar spreadsheets met cijfers en simulaties). Gestuurd naar 15 deelnemers. In theorie snel even te printen, maar in de praktijk duurt dat een uurtje. In totaal hebben we dus allen samen 15 uur besteed aan het klaarmaken van de documenten. Een productiviteitsverlies van twee dagen, of de voordelen van moderne informatie- en communicatietechnologie zonder de juiste attitude.
- *In bijlage vindt u het nieuwe reglement/de nieuwe procedure voor.../de gewijzigde modaliteiten van... Gelieve hier in de toekomst rekening mee te houden indien deze situatie zich voordoet*. Gestuurd naar alle werknemers of betrokkenen. En wat met nieuwe werknemers die in dienst komen na het mailtje? Een duidelijk gebrek aan kennisbeheer. Het gebruik van bijlagen is op zich al een signaal dat we geen goed werkend alternatief hebben om de relevante documenten op te slaan, te beheren of terug te vinden. En dus zit iedere ontvanger zo'n beetje beheerder te spelen (of juist niet).
- *Beste klanten, hierbij vindt u ons nieuw menu, nieuwe aanbiedingen, onze nieuwsbrief*. Met in cc: de volledige klantenlijst van het bedrijf, alle gebruikers van de voordeelcheques, of de uitgebreide kennissenkring van de afzender.

Toch wat vervelend voor wie nog enige notie heeft van privacy.

- *Wij zouden eens moeten samenkomen om een en ander te bespreken.* Hierbij wat voorstellen van data. Gelieve terug te sturen op welke dagen u al dan niet vrij bent, zodat we een gemeenschappelijke datum en uur kunnen vinden. Jammer, het was niet mogelijk een gemeenschappelijk moment te vinden, hierbij een aantal nieuwe data, enz. Om het heen-en-weer van te krijgen.
- *Wat was nu ook alweer de laatste versie van de lijst?* Die zat toch in de mail! Van wie was de mail? Of weet je het onderwerp nog, of de datum?

Wat is het probleem?

Berichten en mails zijn bedoeld voor snelle, niet-gelijktijdige communicatie, maar we gebruiken het voor allerlei andere zaken:

- Documentbeheer
 - Beschikbaar stellen en archiveren van documenten
 - contact- en dossierbeheer
- Taakbeheer
 - delegatie en opvolging van taken
 - things to do, things to read, things to file
- Afsprakenbeheer
- Kennisbeheer en -ondersteuning
 - vragen voor ondersteuning
 - afhandeling van ondersteuningsvragen

Geen wonder dat de inboxen vol zitten en dat allerlei informatie en documenten bewaard worden in talloze folders. Uiteraard zijn er hulpmiddelen om de folders te beheren en om in de berichten te zoeken, maar lost dat het eigenlijke probleem op? Moet werkelijk heel de afdeling in cc staan? Kunnen we geen bestelling doen zonder talloze e-mails over en weer te sturen? Is de inbox de beste plaats om aan documentbeheer te doen?

Het probleem is dat we wel allerlei hulpmiddelen en producten hebben om elektronische informatie op te slaan en rond te sturen, maar dat er niet voldoende nagedacht wordt over de organisatorische kant van informatie, over de houding om met informatie om te gaan. En dat is meer dan een opleiding over een nieuw pakket of een richtlijn over welke woorden al dan niet mogen gebruikt worden in een e-mail. E-mail policies helpen ons meestal om beleefde e-mails te schrijven, met de juiste aanspreektitel, taal en stijl, maar geen woord over de juiste aanwending van

e-mail, het gebruik (en het misbruik) van cc:, bcc:, reply to all, en attachments. Terwijl dat juist de probleemgebieden zijn.

In de literatuur zijn er al een aantal onderzoeklijnen om aandacht te vragen voor organisatorische en individuele aspecten:

- **Information orientation.** Volgens Marchand¹, hebben talrijke organisaties wel maatstaven voor financiële, klanten- of andere prestatie, maar ontbreekt het meestal aan maatstaven voor het meten van de informatievaardigheden van de organisatie. Hij stelt een bijkomende maatstaf voor ("Information orientation") als middel om na te gaan hoe goed een organisatie omspringt met informatiegebruik en -beheer².
- **Digital organization.** Uitgebreid onderzoek door Brynjolfsson³ toont aan hoe investering in IT kapitaal alleen niet noodzakelijk leidt tot productiviteitsverbetering. Het onderzoek toont een specifieke set organisatorische richtlijnen om effectief gebruik van IT mogelijk te maken ("Digital Organization"). Uit het onderzoek blijkt dat het samen investeren in *IT capital* en *organizational capital* veel meer waarde oplevert dan te investeren in enkel een van beide⁴.
- **Digital literacy.** Het goed kunnen omgaan met informatie en informatiehulpmiddelen is uiteraard belangrijk. Zoals aangeduid in Eshet⁵ is digitale geletterdheid echter meer dan de technische vaardigheid om om te gaan met de producten en hulpmiddelen. Informatie- en computervaardigheden maken deel uit van een groter geheel aan vaardigheden (analytische vaardigheden, beoordelingsvermogen, het volgen van de gangbare regels, begrijpen, creatief vermogen, enz.).

Om echte productiviteitsverbetering te bekomen, hebben we die geletterdheid en digitale organisatie wel nodig, maar het is niet voldoende. Er is vooral gebrek aan een goede informatiecultuur en de juiste houding om met de elektronische media om te gaan⁶.

Wat moet er dan gebeuren?

Het gaat niet enkel om hulpmiddelen, producten en technieken, maar vooral om een juiste attitude om te gaan met de overvloed aan informatie en berichten, of juist om deze overvloed te vermijden.

De attitude heeft te maken met volgende richtlijnen:

- beter informatiebeheer
- inschatten wat er fout kan gaan
- het vermijden van inconsistente versies

- scheiding tussen vorm en inhoud en tussen inhoud en wijzigingen
- het onderscheid tussen push en pull
- het bewaren van datakwaliteit
- slimmer werken in plaats van harder
- ...

Het gebruik van moderne hulpmiddelen en technieken ontslaat ons niet van de plicht om met gezond verstand om te gaan met informatie. Enkele illustraties van de richtlijnen:

Beter informatiebeheer. Dezelfde informatie zit vaak verspreid over meerdere bronnen en bij wijzigingen wordt vaak maar één bron aangepast, met inconsistenties tot gevolg. Het vraagt wat aandacht om de basis up-to-date te houden, maar de voordelen zijn aanzienlijk. Ook het organiseren van documenten en e-mails in inboxen (voor zover nodig) vraagt veel meer aandacht en discipline dan nu gebruikelijk. Ook versiebeheer is essentieel. Bestandsnamen zoals laatsteversie.doc of rapport.pdf zouden echt wel tot het verleden mogen behoren.

Inschatten wat er fout kan gaan. Het is niet omdat de zaken erg gebruiksvriendelijk geworden zijn dat er niets fout kan gaan. Integendeel, het vermogen om snel en op grote schaal fouten te maken is enorm toegenomen. De talrijke fouten in spreadsheets en verkeerd gestuurde berichten bewijzen het. Een verantwoordelijke attitude onderkent welke fouten mogelijk zijn en besteedt hier dan ook de nodige aandacht aan, bijvoorbeeld: foute of overschreven formules in spreadsheets, fout sorteren, reply to all in e-mail, berichten voor één persoon verzenden naar iedereen, enz.

Het vermijden van inconsistente versies. Op basis van relevante bedrijfsdata wordt een mooi rapport of een presentatie opgebouwd. Bij correcties of aanpassing van het rapport in een volgende ronde wordt enkel de afgeleide versie aangepast, maar niet de originele data. Na een tijdje ontstaan inconsistente versies, want wie is er nu bekommerd om het origineel...

Scheiding tussen vorm en inhoud en tussen inhoud en wijzigingen. Soms zijn we geïnteresseerd in de wijzigingen in een document, soms enkel in het eindresultaat. Soms willen we inhoud van een document behouden, maar enkel de vorm wijzigen. Daar zijn allemaal hulpmiddelen voor, maar toch doen we dat vaak nog manueel. Alles is beter dan de trage manuele manier. Onze computers zijn geen tikmachines meer, waarom zitten we dan nog vaak documenten af te drukken om ze na te lezen op eenvoudige formatteringsproblemen?

Het onderscheid tussen push en pull: Informatie pull betekent dat gebruikers van informatie het initiatief nemen om specifieke informatie te verkrijgen zodra ze die nodig hebben, bijvoorbeeld door een website op te zoeken. Het initiatief ligt dus bij de ontvanger van de informatie. Informatie push daarentegen legt het initiatief bij de producent van de informatie. De informatie wordt op voorhand rondgestuurd in anticipatie op de noden van de gebruiker, ook als de informatie niet onmiddellijk nodig is. Het rondsturen van informatie en documenten (push) lijkt een gemakkelijke manier om iedereen te informeren. Maar om informatie terug te vinden is een pull aanpak veel efficiënter. Dat vraagt uiteraard een minimaal systeem om documenten te beheren, op te slaan en terug te vinden. In plaats van documenten rond te sturen als bijlage is het dus beter ze op te nemen in een documentsysteem waar de gebruiker ze altijd kan terugvinden.

Het bewaren van datakwaliteit. In een geïntegreerde wereld is datakwaliteit van het allergrootste belang. Fouten of onvolledigheden in data zetten zich razendsnel verder, vaak zonder menselijke controle. Zodra iets fout gaat, kan het dan ook op grote schaal fout gaan. Het is daarom van het allergrootste belang dat de eerste invoer van data correct gebeurt.

Slimmer werken in plaats van harder. De elektronische revolutie laat ons toe anders te werken, en toch proberen we vaak op dezelfde manier te werken als vroeger, maar dan elektronisch. Hoe vergelijken we twee lijsten van namen? Door ze af te printen en dan één voor één af te punten? Dit is echt nog van het papieren tijdperk. Er zijn automatische manieren om het verschil tussen lijsten op te sporen. Het bestaande blijven doen, maar dan met elektronische middelen is hoogst inefficiënt. Automatisering van de bestaande procedures is zelden een bron van verbetering geweest. Het is hoog tijd dat een aantal zaken grondig herdacht worden.

Dit zijn maar enkele voorbeelden die illustreren hoe een betere attitude kan leiden tot een meer productief omgaan met informatie, zowel in het dagelijks leven als in een bedrijfscontext. Het lijkt vanzelfsprekend, maar toch is het gebrek eraan dagelijks te zien. We hebben geen tijd om het goed te doen, en dus besteden we liever al onze tijd aan het herstellen van de problemen die wij en anderen veroorzaken... Een goeie attitude moet toch toelaten om dit te verbeteren.

Conclusie

Met de moderne middelen voor het opzoeken, opslaan en verzenden van informatie lijkt het alsof het dagelijks werk eenvoudiger, sneller en enorm veel productiever wordt. Maar zonder een doordachte informatiecultuur, is de productiviteitswinst een illusie en zitten we met zijn allen hopen tijd te verliezen. Om echte productiviteitsverbetering te bekomen is er vooral nood aan

een goede informatiecultuur en de juiste houding om met de elektronische media om te gaan.

Jan Vanthienen
KU Leuven - Faculteit Economie en
Bedrijfswetenschappen
Naamsestraat 69
3000 Leuven
Jan.Vanthienen@kuleuven.be

Januari 2014

Noten

- ¹ Marchand, Donald; Kettinger, William; Rollins, John. *Information Orientation: The Link to Business Performance*. Oxford University Press, 2001.
- ² Marchand, Donald; Kettinger, William; Rollins, John. *Making the Invisible Visible: How Companies Win with the Right Information, People and IT*. John Wiley & Sons, 2001.
- ³ Brynjolfsson, Erik. The IT Productivity Gap. *Optimize* [online], juli 2003 (geraadpleegd op 28 januari 2014), nr 21. <<http://www.definitivemeasures.com/Feature/Content/ROI%20Valuation.pdf>>
- ⁴ Brynjolfsson, Erik. The Digital Organisation: Seven Practices of Highly Productive Firms. *The MIT eBusiness brief*, mei 2003 (geraadpleegd op 28 januari 2014). <<http://ebusiness.mit.edu/research/OrgCapital.pdf>>
- ⁵ Eshet, Yoram. *Learning with technology: The way we think in the digital era*, IADIS International Conference Cognition and Exploratory Learning in Digital Age, December 15-17, Lisbon (CELDA 2004), p. 305-310.
- ⁶ Vanthienen, Jan; Hinssen, Peter. Information attitude: the key to real productivity. *Tijdschrift voor Economie en Management*, september 2005, vol. L, no. 4, 2005, p. 681-696.